دراسات، العلوم التربوية، المجلّد 41، العدد 2، 2014

اتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس نحو استخدام الإثراء المهني في مجال القيادة المدرسية بمؤسسات التعليم العام السعودي

*محمد معيض الوذياني**

ملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف اتجاهات مديري المدارس والمشرفين التربويين نحو استخدام أسلوب الإثراء المهني في مجال القيادة المدرسية في مؤسسات التعليم العام السعودي. تم تطبيق الدراسة على 168 مشرفاً تربوياً ومديراً، وقد تم استخدام المنهج المسحي الوصفي وتطبيق مقياس خصائص الوظيفة (مقياس هاكمان وأولدهام 1975). وأشارت الدراسة إلى النتائج التالية: أن اتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس في التعليم العام السعودي الحكومي نحو استخدام الإثراء المهني في القيادة المدرسية بدرجة عالية، كما توجد فروق ذات دلالات احصائية بين متوسطات اجابات افراد الدراسة حول اتجاهاتهم نحو استخدام أسلوب الثراء المهني في القيادة المدرسية ولصالح المشرفين التربويين ازاء مديري المدارس. وقد أوصى الباحث بضرورة اعادة تصميم أعمال ومهام إدارة المدرسة لتكون وحدة عمل متنوعة ومتكاملة وذات تأثير مباشر في أعمال الآخرين بالمدرسة.

الكلمات الدالة: اتجاهات، الإثراء المهني، القيادة المدرسية، مؤسسات التعليم العام، السعودية.

المقدمـة

إن طبيعة الوظيفة التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة تمثل إشكالية رئيسة في دورة العمل، حيث أن نجاح العمل بهذه المؤسسة أو تلك يعتمد في الأساس على مستوى الدافعية، ومن ثم مستوى الرضا المهني عن العمل، وفي هذا المجال جاءت المحاولات المستمرة لتحسين جودة مناخ العمل في أي مؤسسة من خلال تحسين نظام الحوافز، وتطوير عمليات التواصل الإنساني في سعي دائم لتحقيق الرضا المهني للعاملين، وزيادة الدافعية، ورفع مستوى الإنتاجية بين العاملين في هذه المؤسسة.

وفي ظل مظاهر التغيير الملحوظ والمتسارع في شتى مجالات الحياة، لا تستطيع المؤسسات التعليمية ومنها (المدرسة) التي تسعى للتطور والنمو أن تقف مكتوفة اليدين، وان تترك الأمور للظروف والصدفة تتحكم بمصيرها وتملي عليها نوع التغيير، أو المحافظة على الوضع الراهن فيها، بل يتوجب على المديرين داخل المدارس السعي الجاد لإدارة عملية التغيير، من خلال الجهود الواعية والمتواصلة لمراقبة ورصد وتشخيص المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتخطيط التغييرات التنظيمية اللازمة لكي تتمكن المؤسسة التعليمية من التكيف مع هذه المتغيرات، وتحسين قدراتها على حل مشكلاتها.

لذا أصبح حسن القيادة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المدرسة المعاصرة لأنها تعمل على تفاعل كافة عناصر العملية التعليمية كالتلميذ والمعلم والمنهج والبيئة المدرسية بكل مكوناتها لينتج عنها ما هو مطلوب إنتاجه من متعلمين تم تنمية شخصياتهم بالقدر المطلوب وبأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال، أي بكفاية إنتاجية عالية وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في هذا المجال. وظهر مدخل الإثراء المهني في محاولة لإعادة تصميم الوظائف بما يسهم في تحقيق التوافق بين الفرد العامل ومتطلبات الوظيفة ومحتوى مهاراتها، وذلك من خلال تحديد خصائص ومتطلبات الوظيفة وواجبات الفرد فيها مع العمل على إيجاد التوازن بين متطلبات تأدية مهام العمل بفعالية ومهارات القائم على هذا العمل.

إن القائد المناسب الذي تتوافر فيه كل مقومات النجاح، لابد من توافر مجموعة من المهارات الأساسية لديه والتي تمكنه من توظيفها عملياً أثناء ممارسته لأعماله وتعامله مع

* قسم الادارة التربوية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
تاريخ استلام البحث 2013/7/15، وتاريخ قبوله 2013/10/3.

الآخرين، كما أنها تحدد مدى قدرته على توجيه سلوك الآخرين ودفعهم للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام والمؤسسة التربوية بشكل خاص، وذلك نظراً لحساسية الدور الذي يقوم به القائد التربوي لما له من تأثير على بيئة المنظمة التربوية وبالتالي أدائها. ويختلف علماء الإدارة والممارسون لها في تحديد المهارات القيادية والصفات الواجب توافرها في القائد الإداري، حيث يشير بعض علماء ورواد الإدارة والمهتمين بها (الجابري، 2009، ص14؛ النمر، وآخرون، 2006، ص319؛ السلمي، 1999، ص3؛ النوري، 1991، ص571؛ الشبل، 2000، ص28) إلى أن الإدارة مهنة تتطلب ثلاث مهارات هي (مهارة فنية، ومهارة فكرية /إدراكية، ومهارة إنسانية)، ويمكن الإشارة إليها بما يلي:

أ- **المهارات الفنية:** وهي المهارة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، بالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة، وإضافة إلى قدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة بمهارة وإتقان.

ب- **المهارات الإنسانية:** إذا كانت المهارة الفنية تعنى بفهم أساليب العمل وإتقانه وفهم إجراءاته ولوائحه، فإن المهارة الإنسانية تعني بدرجة كبيرة بفن التعامل مع الناس وتعني قدرة القائد على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، كما توفر المهارات الإنسانية للمدير الوسائل والأساليب والقدرات التي يتمكن بها من التأثير على سلوك الأفراد والجماعات ليكون إيجابياً معاوناً له في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العمل.

ج- **المهارات الإدراكية (الفكرية):** وتسمى أيضاً بالمهارات الفكرية أو التصورية، وهي تعبر عن قدرة القائد الإداري على إدراكه لوظائف وعلاقات وأبعاد ومكونات التنظيم بمعناه الشامل وتتطلب النظر إلى المشكلات من منظور أكثر عمقاً، وتعطي صورة واضحة لقدرة القائد على رؤية التنظيم وفهمه للترابط بين أجزائه وأثر كل جزء على الآخر، وفهم علاقات الموظفين بالتنظيم الإداري، وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي هو جزء منه بما يشمل عليه من قوى سياسية، واجتماعية، واقتصادية، بينما يسميها البعض بالمهارات التصورية، إذ أنها تتعلق بمدى كفاءة رجل الإدارة التربوية ومهارته في ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات، والمهارة في إيجاد الحلول المناسبة لها.

كما ويشكل تطوير القيادات المدرسية مدخلاً رئيساً للتطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، وهذا التطوير التنظيمي بالمدارس أصبح فيما بعد نقطة التحول في الدراسات التي تناولت موضوعات التطوير التنظيمي، وركزت بشكل رئيسي على الجانب الإنساني واعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية وبالتالي فإن جميع التعريفات أنصبت على نقطة أساسية تدور حول أهمية البعد الإنساني في العمليات التنظيمية. ومن هذه التعريفات أن التطوير التنظيمي هو جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية. ويشير ماهر(2003)، إلى أن التطوير التنظيمي هو نشاط يهدف أساساً إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات، وتطوير نفسها.

وهناك مجموعة من العوامل التي تستدعي القيام بتطوير القيادة المدرسية منها: تغيير أهداف المنظمة مما يستدعي إدخال تغييرات تنظيميه على أنشطتها. كما أن انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وبطء العمل، وارتفاع تكلفته، وتدني الإنتاجية تستدعي إدخال تغييرات تنظيميه من اجل القضاء على أسباب الانخفاض. ويعتبر التدريب الإداري أهم أساليب تطوير القيادة المدرسية وهو منهج استراتيجي متكامل لإعداد وتنمية وتطوير قدرات ومعارف ومهارات القادة التربويين في مجالات الإدارة المدرسية.

مدخل الإثراء المهني في منظمات العمل

تسعى المنظمات المعاصرة إلى إحداث الموازنة بينحاجاتها وحاجات ورغبات الأفراد العاملين فيها من خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات لتنعكس على رفع معدلات أدائهم في العمل ويمكن الإشارة إلى استطراد لمحة تاريخية لأساليب التصميم الوظيفي في هذا المدخل، حيث يشير عسكر (1410) وسيزلافي (1412) والكلابي (1997) إلى تطور أساليب التصميم الوظيفي إلى ثلاثة مراحل، حيث المرحلة الأولى تركز على التخصص والتنميط والتبسيط في أنشطة العمل وذلك وفقاً لمنهج الإدارة العلمية لتايلور (1921)، حيث يعتبر منهجه محاولة لتصميم طريقة واحدة لأداء الوظيفة من خلال دراسة الحركة والوقت والذي يتطلب أقل قدر من الحركة والوقت من شاغل الوظيفة أي التخصص لأداء الفرد لمهمة واحدة أو عدد محدود من المهام، والتنميط أداء الفرد للمهمة بنفس الطريقة، وأدى ذلك إلى قلة الأخطاء وزيادة الإنتاجية وعدم الحاجة إلى تدريب

العاملين، إلا أنها دفعت العاملين إلى العمل الروتيني الممل والرتابة المتكررة وجهد عقلي مرتفع، وليس هناك مساحة للتفكير والإبداع مع الحد من تفاعله الاجتماعي وإغفال حاجات الفرد لتنمية قدراته وتحقيق ذاته في العمل. والمرحلة الثانية اتجهت نحو التوسيع والتناوب الوظيفي وذلك في الأربعينيات والخمسينيات من القرن الماضي، والتي تسند إلى العامل أداء عدد أكبر من المهام وتكون على نفس الدرجة من متطلبات أدائها، حيث يتجه أسلوب التوسع الوظيفي إلى الاتجاه الأفقي للوظيفة بحيث تشمل مجموعة متنوعة من المهام بدلاً من دورة العمل القصيرة، أما أسلوب التناوب الوظيفي فيقوم على اعتبار أن المهام المختلفة التي يقوم بأدائها العامل قابلة للتبادل والتدوير، أي تبادل مواقعهم من عمل إلى آخر في المنظمة ذاتها دون أن يحدث خلل في أداء العمل، وأما المرحلة الثالثة فتتضمن أساليب معاصرة كالإثراء الوظيفي وإعادة تصميم خصائص الوظيفة، حيث تُعد العوامل الدافعة من بين المفاهيم المعقدة في وصف السلوك الإنساني، وتتجلى أهمية العوامل الدافعة من حيث كونها وسيلة يمكن استخدامها في سبيل انجاز أهداف تعليمية على نحوٍ فعال وذلك من خلال اعتبارها احد العوامل المحددة لقدرة الفرد على الأداء والتحصيل أو الانجاز، كونها على علاقة بميول الفرد وتوجيه انتباهه إلى بعض النشاطات دون أخرى وهي على علاقة بحاجاته فتجعل من بعض المثيرات معززات تؤثر في سلوكه وتحثه على المثابرة والعمل بشكل نشط وفعال لتحقيق أهداف معينة، وقد صنفت هذه النظريات (Gage, and Berliner, 1998) (Bolles, 1997) إلى مجموعتين: وتعني الأولى العوامل الدافعة والإثراء الوظيفي، والتي تركز على المتغيرات الرئيسية التي تفسر السلوك البشري، وتشير إلى أن الدافع ينجم من خلال بحث الفرد عن هدف معين، إذ يحدد الفرد السلوك الذي يؤدي إلى النتائج المرغوب فيها، وتوفر هذه النظريات مفاهيم شمولية للدافع حيث تربط بين كل من الحاجات ومفهوم العدالة ونظرية العدالة ونظريات التعزيز والتحفيز إذ إن تصورات الأفراد وتوقعاتهم ذات علاقة بخبرتهم حول موقف العمل من جهة ورغباتهم فيما يوفره لهم هذا الموقف من عوامل وفرص الإشباع.

أما (McClelland, 1991) (McCalman, and Buchanan, 1992)، فقد ركزوا على ثلاثة حاجات أساسية لدى الأفراد العاملين هي: الحاجة إلى الإنجاز والحاجة إلى الانتماء والحاجة للسلطة. وتوضح هذه الجوانب أن بعض الأفراد يرغبون في المهام المعقدة من أجل التميز في الأداء، فهنالك علاقة بين الحاجة للإنجاز وأداء المدراء بشكل عام. كما أن التركيز على الأفراد الذين يبحثون عن السلطة لديهم الميل للاستقلالية في العمل (الحاجة للسلطة)، إذ أن هؤلاء الأفراد سوف يكونون فعالين في إدارة أعمالهم أو أقسامهم عندما تناط بهم الصلاحيات الواسعة. كما يلزم التركيز على الأفراد الراغبين في التفاعلات الاجتماعية، حيث يفضل هؤلاء الأفراد الأعمال التي تتيح لهم فرص في التفاعل، مما يستدعي تضمين برنامج التطوير المهني لهذه الفئة من العاملين قواعد وأسس الإثراء الوظيفي وساعات العمل المرنة. وتعني المجموعة الثانية المتغيرات المحددة لسلوك الأفراد العاملين وتتصدر هذه المجموعة نظرية هيرزبرج وزملاؤه ذات العاملين التي تحدد خصائص المحتوى الوظيفي بالآتي: المسؤولية، الاستقلالية، احترام الذات، فرص تحقيق الذات (التطور والنمو). وهذه الخصائص سميت بالعوامل الدافعة التي إن توفرت تؤدي إلى بذل الجهود للوصول إلى الأداء الأفضل. كما أوضحت هذه النظرية بان العوامل الصحية المتمثلة بالحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان وظروف العمل والراتب وسياسات المنظمة هي حاجات دنيا تؤدي إلى الوقاية من عدم الرضا. فالأفراد العاملون الذين يمتلكون حاجة قوية للإنجاز من الممكن أن تستخدم معهم الأساليب التطبيقية الخاصة بالإثراء الوظيفي لتؤثر في دافعيتهم وأدائهم.

وهكذا فإن أسلوب الإثراء الوظيفي يمنح فرصة للأفراد العاملين في ممارسة الوظائف التي تتضمن مهارات متنوعة ومتكاملة وذات أهمية قياساً بمؤهلاتهم مع تمكينهم من أداء وظائفهم بالطريقة التي يرونها مناسبةلهم. ويؤثر هذا الأسلوب في أداء العاملين وفق ما جاء به هيرزبرج والتي أشارت إلى أن بإمكان الإدارة تحفيز العاملين من خلال إشباع الحاجات الخاصة بالمحتوى الوظيفي وذلك بإعادة تصميم الوظائف من خلال إضافة صلاحيات اكبر لتوفر التغذية العكسية المباشرة. وعلى ضوء هذه النظرية اقترح كل من (Hollenbeck. J. R., Wright. P. M. C. 1994) نموذجاً للإثراء الوظيفي (نموذج الخصائص الوظيفية) الذي يؤكد على جعل الوظائف أكثر تحفيزاً من خلال إعادة تصميمها والتركيز على الخصائص الأساسية، ومن أهمها تنوع المهارات وتكامل المهام وأهمية المهام والاستقلالية والتغذية العكسية. ويسعي الإثراء المهني إلى تطوير مفهوم التوسع المهني، أي زيادة كل من نطاق الوظيفة وعمق الوظيفة من خلال الاهتمام ببناء عوامل الدافعية وعوامل الوقاية لفردريك هيرزبرج (Fredrick Herzberg)، حيث تعد نظريته هي الأساس العلمي الذي يقوم عليه مدخل الإثراء الوظيفي في إعادة تصميم الوظائف (المرسي، 2005م، ص54).

نماذج الإثراء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية

لقد قدمت بعض الدراسات الحديثة (عباس والزاملي، 2006) تصنيفا لنماذج الإثراء الوظيفي للموارد البشرية. وقدمت نموذجين في هذا المجال وهما:

أولاً: نموذج إثراء العمل من خلال محتوى الوظيفية Job Content حيث تتضمن مهام العمل عناصره وخصائصه وذلك بإضافة بعض أو كل العناصر الأساسية للعمل من تشكيل وحدات عمل تتناسب مع قدرات العاملين ورغباتهم وتنويع وتكامل مهام العمل بربط بعضها ببعض من خلال التوسيع في مستوى المهارة والمعارف المطلوبة لتحقيقها وكذلك بإدخال وسائل عمل متنوعة تركز على الإبداع في الأداء وتقليل الروتين إضافة إلى تحديد وبناء علاقات ايجابية مع المستفيد من الخدمة وتحديدها بإجراءات معينة مع الأخذ بالاعتبار تحديد وسائل الاتصال ذي الاتجاهين للحكم على جودة الخدمة وفق معايير محددة والمناقشة المفتوحة بين المنتجين للخدمة والمنتفعين منها مما ينتج عنها اجراءات ايجابية لتطوير العلاقات المباشرة وزيادة التغذية الراجعة مع اتاحة الفرصة للأفراد العاملين لإدارة علاقاتهم مع المستفيدين لتحقيق نوعا من الفاعلية الاجتماعية وجعل المستفيد هو محور الارتكاز في العملية الإدارية.

ثانياً: نموذج الإثراء الوظيفي من خلال فرق العمل المدارة ذاتياً: ويقصد به التركيز على استخدام الفرق ذاتية الإدارة والتي تتمثل في أن تكون المهام مصممة لمجموعات العمل بما يتناسب مع رغبات ودوافع الأفراد العاملين وخصائصهم لتحقيق الرضا عن العمل والمؤسسة وكذلك بما يتناسب مع مهاراتهم ومعارفهم المرتبطة بأدائهم مع الأخذ بالاعتبار أن تكون تلك المجموعات لديها مستوى معين من الخبرات يناسب أداء العمل المسند اليهم والتي يمكنها من أداءه بتوازن وكفاءة، كما يؤكد هذا النموذج على بناء معايير أداء مجموعات العمل من قبلهم المشتملة على عوامل تنظيمية كنظام الكفاءة والرقابة على الأداء مع توفير البرامج التدريبية لتحسين الأداء وتوفير الدعم من الإدارة العليا للمنظمة.إن تطبيق مثل هذا النموذج ينتج عنه زيادة في الانتاجية وتخفيض الوقت المهدر ذلك أن مجموعات العمل تستطيع حل مشكلات العمل ذاتياً.

مشكلة الدراسة

إن تصميم الوظيفة هي عملية هادفة مستمرة تركز بشكل أكبر علي الوظيفة نفسها بهدف تحديد مهام الوظيفة ومتطلباتها من معارف وقدرات وطريقة الأداء وظروف العمل المحيطة والتي تعد من المكونات الأساسية لعملية التصميم، والتي تكون هيكل العمل (المرسي، 2005، ص 4). وقد جاء مدخل الإثراء الوظيفي كأحد الأساليب المعاصرة التي تستخدم لتصميم الوظيفة بشكل يحقق الرضا الوظيفي للعاملين بأي مؤسسة من خلال إتاحة فرص النمو المهني والشخصي للفرد مع توفير جوانب تحمل المسئولية والاستقلالية وحرية الأداء في مناخ العمل المؤسسي. وتعتبر المهن بالإدارات المدرسية ذات أهمية بالغة بمؤسسات التعليم العام السعودي، حيث أن القيادة المدرسية تعتبر وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية من خلال تنظيم المدرسة وتوجيه حركة العمل بها على أسس عملية تمكنها من تحقيق أهدافها، ومن هنا تأتي أهميتها وأهمية العاملين بها. كما تعتبر عملية إثراء مهنة العاملين في مجال القيادة المدرسية أحد عمليات الإصلاح التربوي بمؤسسات التعليم العام السعودي، فالقيادة بشكل عام، إدراك واع وإلمام تام بمجريات الأمور في التنظيم ورغبة صادقة في التغيير والتطوير والتجديد، وهذا يتطلب استخداماً أمثل لقدرات القائد وإمكاناته وفي نفس الوقت توفير الإمكانات البشرية الماهرة والمدربة ودفعها للعطاء وتحفيزها لتحقيق الأداء الذي يوصل إلى الأهداف المأمولة. وتعتبر القيادة المدرسية مسئولة عن تنظيم العمل في المؤسسات التعليمية، وتمكينها مزيداً من المسؤولية يساهم في تحقيق الأهداف التربوية. وبناءً علي ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في تحديد اتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس نحو استخدام الإثراء المهني في مجال القيادة المدرسية بمؤسسات التعليم العام السعودي.

هدف الدراسة وأسئلتها

تهدف الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

1. ما اتجاهات المشرفين التربويين ومديري مدارس التعليم العام السعودي الحكومي نحو تنوع مهام وتكامل عمل مدير المدرسة وأهميته باستخدام أسلوب الإثراء المهني في القيادة المدرسة؟

2. ما اتجاهات المشرفين التربويين ومديري مدارس التعليم العام السعودي الحكومي نحو استقلالية مدير المدرسة في اتخاذ القرار والتغذية الراجعة للأداء باستخدام أسلوب الإثراء المهني في القيادة المدرسية؟

3. ما اتجاهات المشرفين التربويين ومديري مدارس التعليم العام السعودي الحكومي نحو متطلبات تطبيق أسلوب الإثراء المهني والفرص المهنية المترتبة لتطبيقه في القيادة المدرسية؟

4. هل توجد فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسطات

إجابات أفراد الدراسة حول اتجاهاتهم نحو استخدام أسلوب الإثراء المهني في القيادة المدرسية تعزى للمسمى الوظيفي المرحلة التعليمية، الخبرة العملية، المؤهل العلمي، والمشاركة في تطوير العمل الإداري التربوي؟

5. هل توجد فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول اتجاهاتهم نحو متطلبات تطبيق أسلوب الإثراء المهني والفرص المهنية لتطبيقه في القيادة المدرسية تعزى للمسمى الوظيفي، المرحلة التعليمية، الخبرة العملية، المؤهل العلمي، والمشاركة في تطوير العمل الإداري التربوي؟

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية استخدام أسلوب الإثراء المهني – كمدخل معاصر لتصميم الوظائف – في تطوير خصائص ومتطلبات وواجبات المهنة في مجال القيادة المدرسية بمؤسسات التعليم العام السعودي، إضافة إلي أهميتها في تجويد العلاقات المهنية في هذه المهنة، وبما يؤدي إلي زيادة درجات الرضا والطموح المهني في هذا المجال.

وفي هذا الصدد أكد (Wind and Main, 1999, p.18) أنه من الصعب أن توجد مؤسسات تعمل في الوقت الحاضر كما كانت تعمل في الثمانينات، لأن الكثير يحاول التكيف والتعامل مع التغيير والتطور السريع، إلا أن القليل منها استطاع أن ينجح في ذلك، ويرجع السبب الرئيسي في إخفاق الكثير منها إلى غياب الكفاءات، وأن القياديين في تلك المؤسسات لم يستطيعوا أن يوفروا المتطلبات الرئيسية لعملية التغيير والتعامل معه بالشكل الصحيح، وأن دراسة موضوع استخدام أسلوب الإثراء المهني في مجال القيادة المدرسية يعد طرقا حديثا يقتضي التعامل معه بكل دقة وشمولية لما يتطلبه من تغيرات شاملة في خصائص مهنة القيادة المدرسية ولما لها من مردود معنوي إيجابي لتحقيق الأهداف التعليمية من جهة، ولتحسين المناخ التنظيمي من جانب آخر إضافة إلى أن التوصل إلى نتائج هذه الدراسة تفيد في جعل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم يقفون بوضوح على مضامين وحيثيات مايمكن اتخاذه من قرارات تتعلق بتطوير القيادة المدرسية والنتائج المتوقعة من استخدامات الاساليب الادارية الحديثة في المجال التربوي.

مصطلحات الدراسة

– **القيادة المدرسية** :عرفت القيادة بأنها "فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذ هممهم لبلوغ غاية منشودة (النمر، سعود، وآخرون، 2006، ص314). وترى الدراسة الحالية إجرائيا أن القيادة المدرسية ترتكز علي مجموعة من المهارات التي تمكن مديري المدارس من تحفيز المعلمين العاملين في المدرسة على العمل واستثارة جهودهم، إلي جانب التأثير فيهم، ورفع مستويات أدائهم، لتحقيق الأهداف التعليمية.

– **مدخل الإثراء المهني**: عرف (الصحاف، 1997م، ص 22) الإثراء في الوظيفة بأنه زيادة تحديات العمل أو إضافة مسئوليات وصلاحيات تمنح الوظيفة تقديراً واحتراماً أكبر لها. كما حددت دراسة (المرسي، 2005م، ص12) مفهومها لإثراء الوظيفة بأنه الأسلوب المستخدم لزيادة صلاحيات العمل بحيث تعطي صاحب الوظيفة حرية واستقلالية أكبر في العمل، وذلك بهدف زيادة دافعيته نحو العمل والشعور بالرضا عن ذاته وعمله بالمؤسسة التي يعمل فيها. كما رأي (حسين، 1999م، ص64) أن مصطلح الإثراء في الوظيفة يعني تصميم الوظيفة بحيث تشتمل علي قدر مناسب من التنوع في المهام والأنشطة والمسئولية في العمل وتفويض سلطات أعلي لشاغل الوظيفة من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط وتنفيذ مهام وظيفته اعتماداً علي نفسه.

وتقصد الدراسة الحالية بأسلوب الإثراء المهني إجرائيا: الخصائص والسمات تجاه المهنة، وواجبات ومتطلبات هذه المهنة والعلاقات المهنية بما يزيد من صلاحيات العاملين في مجال القيادة المدرسية ويرفع من دافعيتهم ويشعرهم بالرضا، ويزيد من طموحاتهم وفرصهم المهنية، ويمنحهم استقلالية أكبر نحو تأدية مهامهم القيادية بمؤسسات التعليم العام السعودي.

محددات الدراسة

- يفترض الباحث استجابة أفراد عينة الدراسة على الأدوات المعدة للقياس في هذه الدراسة بصدق وموضوعية.
- يفترض الباحث كفاية صدق وثبات أدوات الدراسة التي تم استخدامها لإجراء الدراسة.

حدود الدراسة

زمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1433/1434هـ.

مكانية: مركز الدورات التدريبية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة/ المملكة العربية السعودية.

بشرية: مشرفو ومديرو ووكلاء مدارس التعليم العام الحكومي للمراحل التعليمية الثلاث والملتحقون بالدراسة في مركز الدورات التدريبية بجامعة أم القرى.

الدراسات السابقة

قام (الصباغ، 1990) بدراسة حول العلاقة بين إغناء العمل والدافع للعمل التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إغناء العمل والدافع للعمل حيث تم استعرض بعض نظريات الدوافع وبعض الدراسات ذات العلاقة بالمناخ التنظيمي ومساندته لدفع العاملين للعمل من خلال تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي حيث تم من خلال التحليل للدراسات ذات العلاقة بالتوصل إلى فاعلية وكفاية إغناء العمل في دفع العاملين للعمل لتحقيق أهداف التنظيم وكان نتيجة ذلك تطبيق إغناء العمل لما له من تأثير إيجابي على سلوك العاملين وتحسين مستوى الأداء لديهم. وكذلك في ارتفاع الإنتاج كماً ونوعاً وانخفاض التكاليف الإجمالية للتنظيم وهذا نتيجة أيضاً لإشباع حاجات العاملين ومنحهم مزيداً من المسئولية والحرية في أداء العمل.

وقام (بدر، 1990) بدراسة بعنوان: إمكانية إدخال الإثراء الوظيفي في تصميم الوظائف بجامعة الكويت (دراسة استكشافية)، هدفت هذه الدراسة إلي إلى اكتشاف إمكانية إدخال الإثراء الوظيفي في تصميم الوظائف التنفيذية بجامعة الكويت وأيضاً معرفة نوع التصميم السائد للوظائف التنفيذية بالجامعة ونتائج استخدامه واتجاهات الموظفين نحو إعادة تصميم وظائفهم بأسلوب الإثراء الوظيفي وكذلك تحديد قدراتهم على العمل في وظائف صممت بأسلوب الإثراء وطبقت الدراسة على عينة بلغ نسبتها 81% من موظفي الوظائف التنفيذية بجامعة الكويت البالغ عددهم 825 موظفاً يشغلون 35 وظيفة مختلفة وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة حيث تم التوصل إلى النتائج التالية :

– أن تصميم الوظائف السائد للوظائف التنفيذية على أساس التخصص الدقيق وأن نسبة قليلة من هذه الوظائف (14.9%) مصممة على أسلوب الإثراء الوظيفي.

– شعور سلبي أبداه الموظفون المصممة وظائفهم بأسلوب التخصص الدقيق ظهر في شعورهم بعدم الاستقلالية وعدم اكتساب معرفة وخبرة جديدة في العمل وكذلك عدم استقلال كامل لقدراتهم في العمل.

– شعور سلبي ولكن بدرجة أقل حدة لدى شاغلي الوظائف المصممة على أساس التوسع الوظيفي وبدرجة منخفضة جداً لدي شاغلي الوظائف المصممة بأسلوب الإثراء الوظيفي. كما يفضل غالبية الموظفين تصميم وظائفهم بأسلوب الإثراء الوظيفي. وكذلك أبدى معظم الموظفين الرغبة والقدرة على العمل في وظائف مثراة وأن أبرز الصعوبات التي يمكن أن تواجه عملية إعادة تصميم الوظائف لتصبح مثراه هي رفض الرؤساء المباشرين للإثراء لاعتقادهم أن فيه انتقاص لأدوارهم الإدارية بالإضافة إلى التغيرات الواجب إدخالها على أنظمة العمل والأجور.

وأجرى (جاب الله، 1990) دراسة حول الحاجة للنمو وبيئة العمل كمتغيرين وسيطين بين الإثراء الوظيفي وكل من الرضا والدافعية والجهد المبذول في الأداء. هدفت هذه الدراسة إلي اختبار نموذج خصائص الوظيفة وإعادة تصميم الوظائف لتكون أكثر أثراً في الارتقاء بمستويات الرضا والدافعية ومستوي الإنتاجية لدي العمالة المصرية . قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة علي عينة عشوائية طبقية بلغت 5930 فرداً من مجتمع الدارسين بدبلومات الدراسات العليا بكلية التجارة بجامعة الأزهر، وقد مثلت هذه العينة نسبة 20% من عدد الطلاب في العام الجامعي 88/ 1989م. أظهرت النتائج الميدانية أن فروق معاملات الارتباط كلها ذات دلالة ولصالح مجموعتي الحاجة القوية للنمو والرضا المرتفع عن بيئة العمل كمتغيرين وسيطين في نموذج الإثراء الوظيفي (نموذج خصائص الوظيفة)، ذلك أن للإثراء الوظيفي تأثيراً إيجابياً علي جميع العاملين سواء أكانوا راضين أو غير راضين عن بيئة عملهم، وإن كان حجم التأثير يكون أقوي عندما يتوافر شروط الرضا عن بيئة العمل، كما أن فروق معاملات الارتباط بين مجموعتي المتغير الوسيط جاءت دالة إحصائياً لمجموعة الحاجة القوية للنمو، أي للعاملين ذوي الحاجة القوية للنمو، حيث درجة الاستجابة الإيجابية لجهود الإثراء الوظيفي، وأن العلاقة منخفضة، رغم أنها دالة إحصائياً بين الإثراء الوظيفي ومتغيري الدافعية الداخلية والرضا لمجموعة العاملين.

وقام (عسكر، 1410هـ) بدراسة حول قياس أثر خصائص تصميم الوظيفة علي النتائج السلوكية لشاغلي الوظائف، حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين الدافع الناتج من أبعاد الوظيفة وبين دافع العمل الداخلي والرضا الوظيفي لعينة من شاغلي الوظائف في بعض منظمات دولة الإمارات العربية المتحدة باستخدام نموذج خصائص الوظيفة وكذلك التعرف علي المنهج الشرطي في تصميم الوظائف واستخدامه في تشخيص المشكلة وتحديد المبادئ التي تساهم في إنجاح برنامج تصميم الوظائف. تم تطبيق أداة الدراسة علي عينة عشوائية بلغت 301 عاملاً من قطاعات خدمية مختلفة. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين مستوي الدافع الناتج من أبعاد الوظيفة وبين الحافز الداخلي للعمل لشاغلي الموظف العام عن العمل لشاغلي الوظائف، وأيضاً وجود علاقة دالة إحصائياً بين مستوي الدافع الناتج من أبعاد الوظيفة ومستوي الرضا عن فرص النمو والترقية، وأن الاختلاف في قوة الحاجة

إلي النمو لدي شاغلي الوظائف كمتغير وسيط يؤثر علي العلاقة بين الدافع الناتج من أبعاد الوظيفة وبين كل من حافز العمل الداخلي والرضا العام عن فرص النمو والترقية، إلي جانب أن المتغيرات الشرطية التي تؤثر علي إعادة تصميم الوظائف هي الاختلافات بين الأفراد وعناصر التكنولوجيا المستخدمة وعناصر التكلفة والهيكل التنظيمي وسلوك القائد.

وأجرى (الكلابي، 1997م) دراسة حول العلاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل (فحص جزئي لأنموذج هاكمان وأولدهام) حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين خصائص الوظيفة والتي تشمل (تنوع المهارات، أهمية العمل، هوية العمل، الاستقلالية والتغذية الراجعة) ومتغيرات نتائج العمل وتشمل (الأداء والرضا الوظيفي والولاء للمنظمة والتوتر المصاحب للعمل وتعارض الدور وضغوط ومشاكل العمل في البيئة السعودية، حيث طبقت الدراسة على عينة بلغ عددها 203 مفردة حيث تم التوصل إلى أنه إذا صمم العمل بطريقة بميزة بتنوع المهارات فإن ذلك سوف يقلل من شعور الموظف بالتوتر المصاحب للعمل وتعارض الدور وضغوط العمل والمشاكل التي تحدث أثناء أداء العمل ومن جهة أخرى فانه إذا صمم العمل بطريقة تميزه بتنوع في المهارات فسوف يدفع الفرد لرفع أدائه وولائه وزيادة شعوره بالرضا عن عمله وفرص ترقيته. وكذلك إذا صمم العمل بطريقة تميزه بالاستقلالية فسوف يؤدي إلى رضا الموظف عن مرتبه ورفع مستوى رضاه عن أبعاد الرضا الأخرى والأداء والولاء ويقلل شعوره نحو ضغوط العمل وتوتراته وتعارض الدور وانه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خاصية أهمية العمل وكل من الرضا عن المرتب، والتوتر، وتعارض الدور وضغوط العمل، وأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خاصية هوية العمل وكل من الأداء والرضا عن العمل وفرص الترقية والمرتب والولاء للمنظمة وأما فيما يتعلق بخاصية التغذية الراجعة فكانت علاقة ذات دلالة إحصائية مع معظم متغيرات نتائج العمل ما عدا علاقتها بالرضا عن المرتب وتعارض الدور وأن أقوى علاقة بين خصائص الوظيفة والأداء الوظيفي كانت بين التغذية الراجعة والأداء الوظيفي ذلك انه إذا كان العمل يمتاز بإعطاء الموظف مزيداً من المعرفة عن نتائج عمله ومدى أدائه في العمل فسوف يؤدي إلى شعوره بأداء مرتفع.

وفي دراسة (محمد، 1997م) فقد هدفت إلى التعرف علي المداخل المستخدمة في تصميم الوظائف ومعرفة الدوافع من وراء استخدامها، ودراسة أثر مدخل التصميم علي فعالية الأداء والمتمثلة في الإنتاجية ومعدل دوران العمل ومعدل الغياب، ومعرفة مدي إمكانية تطبيق برامج الإثراء علي الوظائف المختلفة. توصلت الدراسة إلي إلى أن مدخل الإثراء الوظيفي يعد من أكثر مداخل تصميم الوظيفة ارتباطاً بفعالية الأداء وأن هناك تطور كبير في المداخل المرتبطة بتصميم الوظائف.

ودراسة أخرى قام بها (الفوزان، 1422هـ) هدفت إلى معرفة مستوي ضغوط العمل والعلاقة بين العوامل الشخصية وخصائص العمل وبين مستوي الإجهاد الوظيفي والعوامل التي تؤثر علي مستوي الإجهاد الوظيفي ونظرة الموظفين تجاه خصائص العمل. وقد طبقت الدراسة علي عينة بلغ عددها 505 موظف من مختلف المستويات التنظيمية، ومن أهم نتائجها أن مستوي ضغوط العمل ضعيفة، وأن غالبية المستجيبين يعتقدون بأهمية ما يقومون به من أعمال ويتنوع في المهارات وأن العمل يوفر لهم قدراً من الاستقلالية ويزودهم بمعلومات عن كيفية أدائهم في العمل، وأن هناك علاقات ارتباط سلبية بين جميع خصائص العمل ومستوي الإجهاد الوظيفي ومع بعض المتغيرات الشخصية كالعمر والمرتبة الوظيفية والخبرة ومستوي الإجهاد الوظيفي. كما أن هناك عوامل مؤثرة علي مستوي الإجهاد الوظيفي في العمل تمثلت في ذاتية العمل واستقلاليته والخبرة العملية.

وقام مينون (Menon, 2001) بدراسة عنوانها: مدخل الاتجاهات النفسية نحو التمكين الوظيفي Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach هدفت إلى تحديد الاتجاهات النفسية لدي العاملين في أربع جامعات كندية نحو التمكين الوظيفي، بلغت عينة الدراسة 355 من العاملين بنظام الدوام الجزئي بهذه الجامعات ومنم أهم نتائجها وجود اتجاهات إيجابية قوية لدي هؤلاء العاملين نحو التمكين الوظيفي بين العاملين علي حد سواء: المتحدثون باللغة الفرنسية، والآخرون الذين يتحدثون باللغة الإنجليزية.

وفي دراسة بسيونز وسميثسون (Psoinos and Smithson, 2002) بعنوان: التمكين المهني في الصناعة لدى العاملين في الشركات الصناعية في بريطانيا وذلك من خلال دراسة مدى تأثر التمكين المهني باللامركزية في اتخاذ القرارات ونظم المعلومات وبيئة وفرق العمل، فقد شملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 500 من العاملين في سبع عشرة من الشركات الصناعية البريطانية، اعتمدت هذه الدراسة علي أداتي الاستبانة والمقابلة الشخصية. ومن أهم نتائجها أن الشركات البريطانية تقوم بتحسين بيئة العمل، وتعمل علي تطبيق برامج الجودة الشاملة لتحسين مستوي إنتاجيتها وخفض النفقات، وأن هذه الأمور تتطلب إتباع اللامركزية في اتخاذ القرارات، وإعطاء الصلاحيات الأوسع للعاملين للتصرف في حل مشكلات العمل، وقد أدي هذا كله إلي التمكين المهني لدي العاملين في

الشركات الصناعية في بريطانيا.

كما وقام (عباس والزاملي، 2004م) بدراسة حول الإثراء الوظيفي وساعات العمل المرنة ودورهما في تنمية الدوافع المرتبطة بالأداء حيث هدفت إلى تحليل نماذج وأساليب الإثراء الوظيفي المناسبة في التطبيق وتوجب إدارات المؤسسات المختلفة إلى كيفية استخدامها عملياً وتحليل أنظمة ساعات العمل المرن والأسس المعتمدة في تطبيقها وتوصلت الدراسة إلى أنه عندما يكون هناك عدم توافق بين متطلبات العمل والمتطلبات الاجتماعية العائلية يتم استخدام أحد نماذج ساعات العمل المرنة وأن الحاجة للإثراء الوظيفي تزداد عندما تكون الجودة هي محور العملية الإنتاجية وان إشراك الأفراد العاملين في التخطيط والرقابة الذاتية من خلال الفرق الذاتية يعكس قيادة المنظمة نحو الجودة وتطبيقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتعتبر التغيرات في إجراءات العمل المؤثرة بشكل مباشر على كفاءة الأداء مؤشراً للحاجة إلى الإثراء الوظيفي وأن التطور التكنولوجي في مجال الإثراء الوظيفي يساعد في توسيع استخدام أسلوبي الإثراء الوظيفي وساعات العمل المرنة. وتخلص الدراسة إلى أن كلاً من أسلوبي الإثراء الوظيفي وساعات العمل المرنة يعتبران من أساليب إعادة التصميم الوظيفي الذي يساهم في تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين ورفع معدلات أدائهم.

التعليق على الدراسات السابقة

يتضح مما سبق علاقة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع تربوي مهم وحديث يتمثل في أهمية الإثراء المهني للقيادات المدرسية في قطاع التعليم العام في المملكة العربية السعودية، إلا أن هذه الدراسة تتميز عن باقي الدراسات في تطبيقها على البيئة التعليمية السعودية من مشرفين تربويين ومديري المدارس لفهم وتحليل اتجاهاتهم نحو هذا المفهوم العصري الجديد، كما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تناولت مفهوم الإثراء المهني بأبعاده المذكورة في أداة الدراسة، مع الأخذ بعين الإعتبار متغيرات مستقلة جديدة تتلائم مع مستجيبي هذه الدراسة.

إجراءات الدارسة

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج المسحي الوصفي والذي يتناسب مع طبيعة هذه الدارسة حيث يؤكد على وصف الظاهرة قيد الدراسة بأسلوب كمي ونوعي محللاً ومفسراً لما يتوصل إليه من نتائج تساهم في معالجة الظاهرة ونشر الجانب المعرفي لها.

مجتمع الدراسة وعينتها

تم تطبيق الدراسة على كافة مشرفي ومديري ووكلاء مدارس التعليم العام الحكومي للمراحل التعليمية الثلاث في المملكة العربية السعودية والذين يتلقون دورة تدريبية بمركز الدورات التدريبية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة للفصل الدراسي الثاني من عام 1433/1434هـ من خلال تعبئة استبانات ثم تصميمها لتحقيق أهداف الدراسة، وتم توزيعها عليهم مباشرة حيث بلغت عينة الدراسة التي استجابت على الاستبانات 81 مشرفاً تربوياً، وبلغ عدد المديرين ووكلائهم 87 مديراً ووكيلاً لمراحل التعليم العام الثلاث والتي تم استخدامها في التحليل لتحقيق أهداف الدراسة. والجدول 1 يوضح ذلك.

بالنظر إلى الجدول رقم (1) يتضح أن الهيئة الإدارية من المستجيبين من أفراد الدراسة شملت مدير ووكيل مدرسة بنسبة (51,8) بعدد بلغ 87 فرداً وأن المستجيبين من المشرفين التربويين بلغ نسبة (48,2) بعدد 81 مشرفاً تربوياً وإنهم من جميع المراحل التعليمية بنسبة (46,4) بعدد 78 والمتوسطة (32,7) بعدد 55 والثانوية بنسبة (20,8) وعددهم 35، كما أن خبراتهم تتفاوت حيث أن الغالبية منهم خبرتهم سنة15 فأكثر بنسبة 47 وعددهم 79 فرداً ويليه من خبرتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة وبنسبة (20,8) وعددهم 35 فرداً ويليه من خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من عشر سنوات حيث نسبتهم (20,2) وعددهم 34 فرداً وأقلهم خبرة هم اولئك الذين بلغت خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة (11,9) وعددهم 20 فرداً وإن معظم المستخدمين حاصلين على درجة البكالوريوس وبنسبة (84,5) وعددهم 142 فرداً وأن الحاصلين على الدراسات العليا نسبتهم (15,5) وعددهم 26 فرداً وأن معظمهم شارك في برامج التطوير في الأعمال الإدارية التربوية حيث نسبتهم (84,5) وعددهم 142 فرداً وأن من لم يكن لديه مشاركة بالأعمال الإدارية بلغ عددهم 26 فرداً بنسبة (15,5).

أداة الدراسة

قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة في الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة وما تم استخدامه من أدوات في مجال الإثراء المهني وخصائص الوظيفة حيث تم الاستفادة من تطبيق مقياس خصائص الوظيفة أو أبعاد الوظيفة (مقياس هاكمان وأولدهام 1975). والمتمثلة بخمس خصائص هي: (التنوع، الأهمية، التكامل "الهوية"، الاستقلالية، التغذية الراجعة) حيث استطاع الباحث أن يضع فقرات لكل خاصية من خصائص الوظيفة السابقة متلاءمة مع معطيات الخاصية.

الجدول (1)
يوضح التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

	الفئات	التكرار	النسبة
المسمى الوظيفي	وكيل مدرسة	46	27.4
	مدير مدرسة	41	24.4
	مشرف تربوي	81	48.2
المرحلة التعليمية	ابتدائي	78	46.4
	متوسط	55	32.7
	ثانوي	35	20.8
الخبرة العملية	أقل من (5)	20	11.9
	من 5 – اقل من 10	34	20.2
	من 10– اقل من 15	35	20.8
	من 15 فأكثر	79	47.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	142	84.5
	دراسات عليا	26	15.5
المشاركة في برامج التطوير	نعم	142	84.5
	لا	26	15.5
	المجموع	168	100.0

صدق أداة الدراسة

تم عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى لمعرفة الصدق الظاهري لتلك الفقرات وتمثيلها لتلك الخصائص حيث قام الباحث بأخذ الملاحظات التي وردت من الأعضاء من حيث إعادة الصياغة أو حذف بعض الفقرات واستبدال أخرى حتى بلغ عدد فقرات الخصائص (21) فقرة وذلك على أربع فقرات لكل من التنوع والتكامل والأهمية والتغذية الراجعة وخمس فقرات للاستقلالية اضافة إلى محورين آخرين هي متطلبات تطبيق الإثراء المهني والفرص المهنية المترتبة على التطبيق واخضاعها للصدق الظاهري من حيث أخذ آراء وملاحظات بعض أعضاء هيئة التدريس بالكلية حيث بلغت فقرات المتطلبات 4 فقرات و5 فقرات للفرص المهنية المترتبة على تطبيقه، وقد صممت بنود الاستبانة على غرار قياس ليكرتLikert Scale حيث أعطيت أوزان متدرجة من أوافق بشدة (5) إلى لا أوافق على الإطلاق (1).

ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات الاستبانة، بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، وعددهم (21) فردا منهم (3) مشرف تربوي، و(11) مدير مدرسة، و(6) وكيل مدرسة، بواقع مرتين، وبفاصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيق الأول، والتطبيق الثاني. وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.90، 0.77) لمجالات الأداة، وبلغت قيم معاملات الثبات للأداة ككل (0.79). كما تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بين (0.92، 0.79) لمجالات الأداة، وبلغت قيم معاملات الثبات للأداة ككل (0.83). والجدول (2) يوضح قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة معامل ارتباط بيرسون، وطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي. وهي نسبة كافية للتطبيق في الدراسة لتحقيق أهدافها.

معالجة بيانات الدارسة

لتحليل بيانات الدراسة تم استخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية، وذلك وفقا للأساليب الاحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو استخدام خصائص الإثراء المهني من حيث تنوع وتكامل وأهمية مهام مدير المدرسة واستقلاليته في أتخاذ القرار والتغذية الراجعة لأدائه وكذلك متطلبات تطبيق

أسلوب الإثراء المهني والفرص المهنية المترتبة على تطبيقه.

- اختبار تحليل التباين لمعرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة لاتجاهاتهم نحو استخدام اسلوب الإثراء المهني بجميع خصائصه ومتطلباته والفرص المهنية المترتبة على تطبيقه وفقاً للمسمى الوظيفي والمراحل التعليمية والخبر العملية والمؤهل العلمي والمشاركة في برامج التطوير ولمعرفة مصدر الفروق بين متغيرات الدراسة تم استخدام اختبار شيفيه Schefee.

الجدول (2)

معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين (ثبات الاستقرار)، وثبات الاتساق باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

الأبعاد	المجالات	معامل ثبات الاستقرار	معامل ثبات الاتساق
خصائص استخدام أسلوب الإثراء المهني	التنوع	0.87	0.91
	الاستقلالية	0.84	0.86
	الهوية	0.90	0.92
	الأهمية	0.77	0.79
	التغذية الراجعة	0.84	0.86
الفرص المهنية المترتبة على تطبيقه		0.84	0.88
متطلبات استخدام أسلوب الإثراء المهني		0.86	0.90
الأداة ككل		0.79	0.83

نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما اتجاهات المشرفين التربويين ومديري مدارس التعليم العام السعودي الحكومي نحو تنوع مهام وتكامل عمل مدير المدرسة وأهميته باستخدام أسلوب الإثراء المهني في القيادة المدرسية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس في التعليم العام السعودي الحكومي نحو تنوع مهام مدير المدرسة باستخدام أسلوب الإثراء المهني في القيادة المدرسية، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس في التعليم العام السعودي الحكومي نحو تنوع مهام مدير المدرسة باستخدام أسلوب الإثراء المهني في القيادة المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	19	تتيح المهنة لشاغلها ممارسة كافة قدراته وإمكاناته لأداء مهامها	4.32	.79
2	8	تتيح المهنة لشاغلها تحمل المسؤولية الكاملة عند القيام بمهامها	3.83	.91
3	10	تتيح المهنة لشاغلها الفرصة لمواجهة التحديات لأداء مهامها المتنوعة	3.40	.68
4	1	توفر المهنة لشاغلها الكثير من التنوع في مهارات العمل	3.37	.84
		المتوسط العام لتنوع المهام	3.73	.38

يبين الجدول (3) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.37– 4.32)، حيث جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على"تتيح المهنة لشاغلها ممارسة كافة قدراته وإمكاناته لأداء مهامها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.32)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها"توفر المهنة لشاغلها الكثير من التنوع في مهارات العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.37). وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لاتجاهات المشرفيين التربويين ومديري المدارس نحو

تنوع مهام مدير المدرسة باستخدام أسلوب الإثراء المهني في القيادة المدرسية (3.73).

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس في التعليم العام السعودي الحكومي نحو تكامل مهام مدير المدرسة باستخدام أسلوب الإثراء المهني في القيادة المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	4	تتمتع المهنة بممارسة العصف الذهني لتوليد الأفكار الإبداعية وتطبيقها	4.22	.61
2	13	تتيح المهنة لشاغلها فرصة للإبداع والابتكار لممارسة مهامها .	4.20	.72
3	14	تصمم المهنة بشكل مترابط يسمح بأدائها بصورة متكاملة من البداية إلى النهاية	3.68	.62
4	16	يقيم الأداء لمهام هذه المهنة على أساس الانجاز	3.16	.57
		المتوسط العام لتكامل المهام	3.82	.32

يبين الجدول (4) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.16– 4.22)، حيث جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على"تتمتع المهنة بممارسة العصف الذهني لتوليد الأفكار الإبداعية وتطبيقها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.22)، بينما جاءت الفقرة رقم (16) ونصها"يقيم الأداء لمهام هذه المهنة على أساس الانجاز" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.16). وبلغ المتوسط الحسابي للهوية ككل (3.82)

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس في التعليم العام السعودي الحكومي نحو أهمية مهام مدير المدرسة باستخدام أسلوب الإثراء المهني في القيادة المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	15	تؤثر نتائج ممارسة هذه المهنة على مستوى الجودة في أعمال الآخرين	4.29	.60
2	12	تساعد نتائج أعمال المهنة في الحكم على مستوى الجودة فيها.	4.11	.32
3	23	تعتبر المهنة المثراه حافزا ايجابيا لتطوير الأداء	3.86	.85
4	6	تتيح المهنة لشاغلها حرية إعطاء معلومات وأفكار في مجال العمل تفيد الآخرين.	3.74	.59
		المتوسط العام لأهمية المهام	4.00	.29

يبين الجدول (5) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.74– 4.29)، حيث جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على "تؤثر نتائج ممارسة هذه المهنة على مستوى الجودة في أعمال الآخرين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.29)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها"تتيح المهنة لشاغلها حرية إعطاء معلومات وأفكار في مجال العمل تفيد الآخرين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.74). وبلغ المتوسط الحسابي للأهمية ككل (4.00). يتضح مما سبق من خلال إجابات أفراد الدراسة حول اتجاهاتهم نحو استخدام أسلوب الإثراء المهني في القيادة المدرسة من قبل مديري المدارس في مراحل التعليم العام الحكومي أن هناك اتجاهات ايجابية وعالية في استخدام أسلوب الإثراء المهني بجميع خصائصه حيث ظهرت اتجاهاتهم بدرجة عالية بلغ متوسطها 3.73 نحو تنوع مهام مدير المدرسة باستخدام أسلوب الإثراء المهني، كما ظهرت اتجاهاتهم نحو تكامل مهام مدير المدرسة باستخدام أسلوب الإثراء المهني في القيادة المدرسية بدرجة عالية أيضاً حيث المتوسط بلغ 3.82 كما ظهرت اتجاهاتهم نحو اهمية مهام مدير المدرسة باستخدام أسلوب الإثراء المهني عالية بمتوسط بلغ 4.00، وأن هناك تطابق في اتجاهات فئات أفراد الدراسة نحو استخدام أسلوب الإثراء المهني في القيادة المدرسية باتجاه ايجابي عالي سواء كان على مستوى الخصائص أو الإثراء المهني او الفرص المهنية الناتجة عن استخدامها، وكذلك متطلبات استخدامها، حيث تتلاشى حواجز الفروق في اتجاهاتهم نحو استخدام أسلوب الاثراء المهني في

القيادة المدرسية من قبل مديري المدارس بجميع مراحل التعليم العام وميلها إلى الإرتفاع بالاتجاه الأيجابي.

السؤال الثاني: "ما اتجاهات المشرفين التربويين ومديري مدارس التعليم العام السعودي الحكومي نحو استقلالية مدير المدرسة في اتخاذ القرار والتغذية الراجعة للأداء باستخدام أسلوب الإثراء المهني في القيادة المدرسية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات لاتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس في التعليم العام السعودي الحكومي نحو استقلالية مدير المدرسة في اتخاذ القرار باستخدام أسلوب الإثراء المهني في القيادة المدرسية، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس في التعليم العام السعودي الحكومي نحو استقلالية مدير المدرسة في اتخاذ القرار باستخدام أسلوب الإثراء المهني في القيادة المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	17	تتيح المهنة لشاغلها فرص تفويض الصلاحيات اللازمة لانجاز مهامها	4.67	.56
2	9	تتمتع المهنة لشاغلها بالمرونة الكافية للتصرف أثناء تأدية مهامها.	4.11	.98
3	18	تتيح المهنة لشاغلها ممارسة مهام كثيرة وسلطات إشرافية أعلى	3.15	.77
4	7	يمكن العمل في هذه المهنة لشاغلها من اتخاذ القرارات اللازمة باستقلالية.	2.72	.45
5	2	تتيح المهنة لشاغلها فرصة كبيرة من الاستقلالية لأداء مهامها بالطريقة الملائمة لها دون الرجوع لطرف أعلى.	2.64	.75
		المتوسط العام للاستقلالية	3.46	.34

يبين الجدول (6) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.64– 4.67)، حيث جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على"تتيح المهنة لشاغلها فرص تفويض الصلاحيات اللازمة لانجاز مهامها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.67)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها"تتيح المهنة لشاغلها فرصة كبيرة من الاستقلالية لأداء مهامها بالطريقة الملائمة لها دون الرجوع لطرف أعلى" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.64). وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للاستقلالية ككل (3.46). أن للإثراء المهني تأثيراً ايجابيا مع جميع العاملين سواء أكانوا راضين أو غير راضين عن بيئة العمل ويكون حجم التأثير أقوى عندما يتوافر شروط الرضا عن بيئة العمل كما تتفق بعض نتائج هذه الدراسة مع بعض نتائج دراسة لكلابي (1997) حيث أنه إذا صمم العمل بطريقة تنويع المهارات سوف يقلل من شعور الفرد بالتوتر المصاحب للعمل ويدفعه لرفع أداؤه وولائه وزيادة شعوره بالرضا عن عمله وفرص ترقيته وإذا صمم بطريقة تميزه بالاستقلالية فسوف يؤدي إلى رضا الفرد عن مرتبه ورفع مستوى رضاه عن ابعاد الرضا الاخرى والاداء والولاء وتقليل شعوره بضغوط العمل وتوتراته وأن التغذية الراجعة كانت أقوى علاقة بينها وبين الأداء الوظيفي حيث وجد أن العمل الذي يعطي الفرد الموظف مزيداً من المعرفة عن نتائج عمله ومدى أدائه في العمل سوف يؤدي ذلك إلى شعوره بأداء مرتفع. وأن العمل يوفر لهم قدراً من الاستقلالية ويزودهم بمعلومات عن كيفية أدائهم. كما أن زيادة فرص الاستقلالية في اتخاذ القرار والشعور بالمسئولية يحقق أهداف العمل.

يبين الجدول (7) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.20– 4.35)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على"تتيح المهنة لشاغلها المتابعة الدورية والتقويم المستمر للأداء" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.35)، بينما جاءت الفقرة رقم (20) ونصها"تتيح المهنة لشاغلها المساءلة الذاتية وتقويم لأداء مهامها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.20). وبلغ المتوسط الحسابي للتغذية الراجعة ككل (3.83). إن تكامل اجزاء العمل وأهمية مهام العمل واستقلاليته والتغذية الراجعة تعتبر عناصر متكاملة فتنوع المهام وتكاملها مع التأكيد على أهميتها لها أثار إيجابية في تحديد درجة أهمية العمل للأفراد العاملين في حين أن الاستقلالية والتغذية الراجعة تساهم بدرجة عالية في تحديد الدافعية والأداء وأن العمل الذي يمتلك درجات عالية من

العناصر السابقة يكون الأكثر تحفيزا للأفراد ويرفع معدلات ادائهم كما أشارت بعض الدراسات السابقة إلى وجود علاقة طردية بين إثراء العمل واداء أفراد العاملين.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس في التعليم العام السعودي الحكومي نحو التغذية الراجعة باستخدام أسلوب الإثراء المهني في القيادة المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	3	تتيح المهنة لشاغلها المتابعة الدورية والتقويم المستمر للأداء.	4.35	.48
2	5	تتمتع المهنة بثقافة النقد الذاتي لنتائج أعمالها.	4.17	.71
3	11	تتيح المهنة لشاغلها الفرصة للرقابة الذاتية للأداء.	3.59	.70
4	20	تتيح المهنة لشاغلها المساءلة الذاتية وتقويم لأداء مهامها	3.20	.84
		المتوسط العام للتغذية الراجعة	3.83	.35

السؤال الثالث: "ما اتجاهات المشرفين التربويين ومديري مدارس التعليم العام السعودي الحكومي نحو متطلبات تطبيق أسلوب الإثراء المهني والفرص المهنية المترتبة لتطبيقه في القيادة المدرسية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات لاتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس في التعليم العام السعودي الحكومي نحو متطلبات استخدام أسلوب الإثراء المهني في القيادة المدرسية، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس في التعليم العام السعودي الحكومي نحو متطلبات استخدام أسلوب الإثراء المهني في القيادة المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	29	يتطلب الإثراء دعم وتحسين ظروف العمل ونظام الإشراف	4.36	.72
2	30	يتطلب الإثراء تحسين نظام الأجور والمكافأت واجراءات الترقية	4.24	.79
3	28	يتطلب الإثراء إعادة تصميم الهياكل التنظيمية في الإدارة التعليمية	3.99	.65
4	26	يسود مناخ العمل فرص متاحة لتعاون وطرح الأفكار ومناقشتها بروح فريق العمل	3.87	.83
		متطلبات الإثراء	4.11	.43

يبين الجدول (8) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.87– 4.36)، حيث جاءت الفقرة رقم (29) والتي تنص على"يتطلب الإثراء دعم وتحسين ظروف العمل ونظام الإشراف" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.36)، بينما جاءت الفقرة رقم (26) ونصها"يسود مناخ العمل فرص متاحة لتعاون وطرح الأفكار ومناقشتها بروح فريق العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.87). وبلغ المتوسط الحسابي لمتطلبات الإثراء (4.11). إن التغيرات في إجراءات العمل تؤثر بشكل مباشر على كفاءة الأداء، وتعتبر مؤشراً للحاجة للإثراء المهني، وأن أسلوب الإثراء المهني يساهم في تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين ورفع معدلات أدائهم وهذا يدل على أن معظم الموظفين لديهم الرغبة والقدرة على العمل في وظائف مثراه، وكذلك الحاجة إلى اكتساب معرفة وخبرة جديدة واستثمار كامل قدراتهم في العمل.

وللإجابة عن هذا السؤال المتعلق بالفرص المهنية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات لاتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس في التعليم العام السعودي الحكومي نحو الفرص المهنية باستخدام أسلوب الإثراء المهني في القيادة المدرسية، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس في التعليم العام السعودي الحكومي نحو الفرص المهنية باستخدام أسلوب الإثراء المهني في القيادة المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	21	تتيح المهنة لشاغلها فرص النمو وتقدم المعرفي المهاري	4.27	.79
2	27	تكسب المهنة شاغلها فرصه كبيرة للتعلم المستمر أثناء الممارسة	4.23	.57
3	25	تتيح المهنة في طريقة أدائها فرصا للتقدير الشخصي	3.46	.73
4	24	تتيح المهنة لشاغلها فرصة تكوين صداقات حميميه مع زملاء العمل	3.37	.66
5	22	تتيح المهنة تعزيز طموح لشاغلها لتحمل كافة المسؤوليات	3.30	.63
		الفرص المهنية	3.73	.29

يبين الجدول (9) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.30– 4.27)، حيث جاءت الفقرة رقم (21) والتي تنص على"تتيح المهنة لشاغلها فرص النمو وتقدم المعرفي المهاري" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.27)، بينما جاءت الفقرة رقم (22) ونصها"تتيح المهنة تعزيز طموح لشاغلها لتحمل كافة المسؤوليات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.30). وبلغ المتوسط الحسابي للفرص المهنية باستخدام الإثراء المهني ككل (3.73). أن زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للقادة مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل يحقق التمكين الإداري وذلك بتزويدهم بالقدرة على حل المشكلات في العمل كما يجعل الأفراد مسئولين عن نتائج أعمالهم إضافة إلى أن هناك أثر للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، وهذا يدل على أن مدخل الإثراء الوظيفي يعتبر من أكثر مداخل تصميم الوظيفة ارتباط بفعالية الأداء.

السؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول اتجاهاتهم نحو استخدام أسلوب الإثراء المهني في القيادة المدرسية تعزى لمتغيرات: المسمى الوظيفي، المرحلة التعليمية، الخبرة العملية، المؤهل العلمي، والمشاركة في تطوير العمل الإداري التربوي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام تحليل التباين الاحادي لإجابات أفراد الدراسة حول اتجاهاتهم نحو استخدام الإثراء تبعا لمتغيرات المسمى المهني، والمرحلة التعليمية والخبرة العملية، والمؤهل العلمي، والمشاركة في تطوير العمل الإداري التربوي لمعرفة الفروق الدالة احصائيا بين اجابات افراد الدراسة، والجدول ادناه يوضح ذلك.

يشير الجدول رقم (10) انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد الدراسة تعزى للمرحلة التعليمية والخبرة العملية والمؤهل العلمي والمشاركة في برامج التطوير في طبيعة العمل في حين أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى للمسمى الوظيفي ولمعرفة اتجاهات الفروق تم استخدام اختبار شيفيه كما هو مبين في الجدول رقم (11).

يتضح من الجدول رقم (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ظهرت بين فئة مديري المدارس والمشرفيين التربويين وجاءت لصالح المشرفين التربويين.

السؤال الخامس/ هل توجد فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول اتجاهاتهم نحو متطلبات تطبيق أسلوب الإثراء المهني والفرص المهنية لتطبيقه في القيادة المدرسية تعزى لمتغيرات: المسمى الوظيفي, المرحلة التعليمية، الخبرة العملية، المؤهل العلمي، والمشاركة في تطوير العمل الإداري التربوي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الاحادي لإجابات أفراد الدراسة حول اتجاهاتهم نحو متطلبات استخدام أسلوب الإثراء المهني في القيادة المدرسية تبعا لمتغيرات المسمى الوظيفي والمرحلة التعليمية, والخبرة العملية، والمؤهل العلمي، والمشاركة في تطوير العمل الإداري التربوي، ولمعرفة الفروق الدالة احصائيا بين اجابات افراد الدراسة، والجدول (12) يوضح ذلك.

بالنظر إلى الجدول رقم (12) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد الدراسة حول اتجاهاتهم نحو متطلبات استخدام الاثراء المهني في القيادة المدرسية تعزى للمسمى الوظيفي والمرحلة التعليمية والخبرة

العملية والمؤهل العلمي والمشاركة في برامج التطوير الإداري في طبيعة العمل.

بالنظر إلى الجدول رقم (13) يتضح أنه لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد الدراسة حول اتجاهاتهم نحو الفرص المهنية باستخدام الاثراء المهني في القيادة المدرسية تعزى للمسمى الوظيفي والمرحلة التعليمية والخبرة العملية والمؤهل العلمي والمشاركة في برامج التطوير الإداري في طبيعة العمل.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الاحادي حول اتجاهات افراد الدراسة نحو استخدام أسلوب الاثراء المهني في القيادة المدرسية تبعا لمتغيرات المسمى الوظيفي، المرحلة التعليمية، الخبرة العملية، المؤهل العلمي والمشاركة في تطوير العمل الإداري التربوي

	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	.126	2	.063	3.301	.039
	بين المجموعات	3.148	165	.019		
	المجموع	3.274	167			
المرحلة التعليمية	بين المجموعات	.010	2	.005	.250	.779
	بين المجموعات	3.264	165	.020		
	المجموع	3.274	167			
الخبرة العملية	بين المجموعات	.062	3	.021	1.057	.369
	بين المجموعات	3.212	164	.020		
	المجموع	3.274	167			
المؤهل العلمي*	بين المجموعات	.002	1	.002	.102	.750
	بين المجموعات	3.272	166	.020		
	المجموع	3.274	167			
*المشاركة في برامج التطوير	بين المجموعات	.003	1	.003	.163	.687
	بين المجموعات	3.270	166	.020		
	المجموع	3.274	167			

* استخدم الباحث تحليل التباين وهو يعطي نفس نتائج الدلالة الخاصة باختبارات (ت) في حالة مجموعتين

الجدول (11)

المقارنات البعدية بطريقة شفية للفروق بين اجابات افراد الدراسة حول اتجاههم نحو استخدام الاثراء المهني في القيادة المدرسية تعزى للمسمى الوظيفي

		المتوسط الحسابي	وكيل مدرسة	مدير مدرسة	مشرف تربوي
خصائص الاثراء	وكيل مدرسة	3.77			
	مدير مدرسة	3.70	.07		
	مشرف تربوي	3.77	.00	*.06	

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الاحادي حول اتجاهات افراد الدراسة نحو متطلبات استخدام أسلوب الاثراء المهني في القيادة المدرسية تبعا لمتغيرات المسمى الوظيفي، المرحلة التعليمية، الخبرة العملية، المؤهل العلمي والمشاركة في تطوير العمل الإداري التربوي

	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	.534	2	.267	1.423	.244
	بين المجموعات	30.948	165	.188		
	المجموع	31.482	167			
المرحلة التعليمية	بين المجموعات	.816	2	.408	2.195	.115
	بين المجموعات	30.666	165	.186		
	المجموع	31.482	167			
الخبرة العملية	بين المجموعات	.319	3	.106	.560	.642
	بين المجموعات	31.163	164	.190		
	المجموع	31.482	167			
المؤهل العلمي*	بين المجموعات	.044	1	.044	.230	.632
	بين المجموعات	31.438	166	.189		
	المجموع	31.482	167			
*المشاركة في برامج التطوير	بين المجموعات	.178	1	.178	.945	.332
	بين المجموعات	31.304	166	.189		
	المجموع	31.482	167			

*استخدم الباحث تحليل التباين وهو يعطي نفس نتائج الدلالة الخاصة باختبارات (ت) في حالة مجموعتين

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الاحادي حول اتجاهات افراد الدراسة نحو الفرص المهنية باستخدام أسلوب الاثراء المهني في القيادة المدرسية تبعا لمتغيرات المسمى الوظيفي، المرحلة التعليمية، الخبرة العملية، المؤهل العلمي والمشاركة في تطوير العمل الإداري التربوي

	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	.193	2	.097	1.120	.329
	بين المجموعات	14.251	165	.086		
	المجموع	14.445	167			
المرحلة التعليمية	بين المجموعات	.021	2	.010	.120	.887
	بين المجموعات	14.424	165	.087		
	المجموع	14.445	167			
الخبرة العملية	بين المجموعات	.230	3	.077	.883	.451
	بين المجموعات	14.215	164	.087		

	المجموع	14.445	167			
المؤهل العلمي*	بين المجموعات	.134	1	.134	1.560	.213
	بين المجموعات	14.310	166	.086		
	المجموع	14.445	167			
*المشاركة في برامج التطوير	بين المجموعات	.035	1	.035	.407	.524
	بين المجموعات	14.409	166	.087		
	المجموع	14.445	167			

* استخدم الباحث تحليل التباين وهو يعطي نفس نتائج الدلالة الخاصة باختبارات (ت) في حالة مجموعتين

التوصيات

1- اعادة تصميم أعمال ومهام إدارة المدرسة لتكون وحدة عمل متنوعة ومتكاملة وذات تأثير مباشر في أعمال الآخرين بالمدرسة ولديها مؤشرات الأداء لما تم انجازه ويؤديها المدير من البداية إلى النهاية مستخدماً فيها كل مهاراته وقدارته

2- نشر ثقافة استخدام أسلوب الإثراء المهني في القيادة المدرسية بين أوساط المشرفين التربويين ومديري المدارس في الإدارة التعليمية والمدرسية بأليات فاعلة كالمحاضرات وورش العمل والمناقشات في المدارس.

3- اعطاء دورات تدريبية لمديري المدارس في مراحل التعليم العام الحكومي حول استخدام الاثراء المهني في القيادة المدرسية وكيفية ممارسته لدى القادة التربويين في المدارس.

4- اتاحة الفرصة وبالتدريج لتمكين مديري المدارس في التعليم العام من استخدام أسلوب الإثراء المهني في القيادة المدرسية ولكن في مدارس محدودة في كل منطقة تعليمية ولمدة تتراوح من ثلاث إلى خمس سنوات وتقييم هذه التجربة والتوصل إلى النتائج التي توجه بتعميم التجربة أو إعادة النظر في دراستها ومراجعة آليات التطبيق وتدعيم ما يمكن تدعيمه من تطوير الإدارة المدرسية والارتقاء بمستواها إلى حقل القيادة المدرسية.

المصادر والمراجع

بدر، حامد رمضان، 1990، إمكانية إدخال الإثراء الوظيفي في تصميم الوظائف بجامعة الكويت (دراسة استكشافية)، مجلة الإدارة العامة، المجلد 22، العدد الرابع – أبريل، ص26- 44، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر.

الجابري، صلاح سمار، 2009، المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

جاب الله، رفعت محمد، 1990، الحاجة للنمو وبيئة العمل كمتغيرين وسيطين بين الإثراء الوظيفي وكل من الرضا والدافعية والجهد المبذول في الأداء، مجلة جامعة قطر: كلية الإدارة والاقتصاد، المجلة العلمية، العدد الأول، ص59- 108، الدوحة.

حسين، عبد الفتاح دياب، 1999، إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، دار الكتاب، القاهرة.

سيزلافي، أندرو، وزميله، 1412، السلوك التنظيمي والاداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض.

السلمي، علي، 1999، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار الغريب، القاهرة.

الشبل، يوسف بن عبدالرحمن، 2000، العلاقة بين الأسلوب القيادي لرؤساء الأقسام العلمية ومستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في الكليات التقنية، رسالة ماجستير غير منشورة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

الصباغ، زهير، 1990، العلاقة بين إغناء العمل والدافع للعمل والسلوك التنظيمي، دار وائل للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.

الصحاف، حبيب، 1997، معجم إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين، الطبعة الثانية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان.

عاني، أيمن عودة، عبد الحكيم أخو أرشيدة، 2009، التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، مجلة علمية عالمية محكمة، المجلد 5، العدد 2، ص234- 258، عمان، الأردن.

عباس، سهيله ومحمد الزاملي، 2004، الإثراء الوظيفي وساعات العمل المرنة ودورهما في تنمية الدوافع المرتبطة بالأداء، مجلة العلوم الانسانية، العدد 31، جامعة الكويت، الكويت.

عسكر، سمير أحمد، 1410، قياس أثر خصائص تصميم الوظيفة على النتائج السلوكية لشاغلي الوظائف- دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة، العدد 62، ص47، أبو ظبي، الإمارات العربية.

الفوزان، ناصر محمد، 1422، خصائص العمل ومستوي الإجهاد الوظيفي- دراسة ميدانية علي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود العلوم الإدارية، 2، 14، ص193- 220، الرياض.

القاضي، نجاح، 2008، أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، اربد، الأردن.

الكلابي، سعد عبد الله، 1997، العلاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل: فحص جزئي لأنموذج هاكمان وأولدهام. مجلة الإدارة العامة، 37، 1، الرياض.

ماهر، احمد، 2003، السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية.

المرسي، إيمان نصر إبراهيم، 2005، تصميم وإثراء وظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.

محمد، أشرف عبد الرحمن، 1997، دراسة أثر تصميم الوظيفة علي فعالية الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة قدمت إلي قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة.

النمر، سعود وآخرون، 2006، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط6، مطابع الفرزدق، الرياض.

النوري، عبدالغني، 1991، اتجاهات حديثة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، دار الثقافة، الدوحة، قطر.

Bolles, R.C. 1997. *Theory of Motivation*, Harper and Row Publishers, New York.

Gage, N. L. and Berliner, D.C. 1998. *Educational Psychology*, Rand McNally, Chicago.

Hackman, J. R. and Oldham, G. R. 1975. Development of the job dia-gnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, 60.

Hollenbeck. J. R., Wright. P. M. C. 1994. Human Resource Management, *Gaining Competitive Advantages*, Irwin, USA.

McCalman. J. and Buchanan. D. A. 1992. High Performance Work Systems. The need for Transition Management, *International Journal of Product Management*, 10, 10-25.

McClelland D. 1991. *The Achieving Society performance*, N. J. D Van Nostrand.

Menon, S. 2001. Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *An International Review Journal*, 50(1): 153- 180.

Psoinos and Smithson. 2002. Employee Empowerment in Manufacturing: A study of organizations in the U.K, *Work and Employment Journal*, 17(2): 133-148.

Stuart Ogden, et. al. 2006. Empowerment and Accountability: Evidence from the UK Privatized Water Industry, *Journal of Management Studies*, 43 (3): 0022-2380.

Wind, J. and Main, Y. 1999. *Driving change-how the best companies are preparing for the 21st Century*, London.

The Attitudes of School Principals and Supervisors toward the Use of Professional Enrichment Method in School Leadership Field at Public Educational Institutions in Saudi Arabia

*Mohammad M. Wathiani**

ABSTRACT

The aim of this study was to identify the attitudes of school principals and supervisors towards the use of professional enrichment method in school leadership field at public educational institutions in Saudi Arabia. The study has been applied on (168) supervisor and school principal. The descriptive survey approach was used in the study. The researcher applied (Hackman and Oldham scale, 1975) which measures the properties of Job function.
The findings of the study were:

- The attitudes of school principals and supervisors towards the use of professional enrichment method in school leadership field showed a high average.
- There are statistical significant differences at the significance level of ($\alpha = 0.05$) on all domains of the attitudes towards the use of professional enrichment method in school leadership, and in favor of supervisors towards the school principals.
- The researcher recommended to redesign the tasks of school administration to be (diverse and integrated) unit, so as to impact directly the tasks of others in school.

Keywords: Attitudes, Professional Enrichment, School Leadership, Public Educational Institutions, Saudi Arabia.

* Umm Al-Kura University, Mecca, Saudi Arabia. Received on 15/7/2013 and Accepted for Publication on 3/10/2013.